

BAB III RANCANGAN PROYEK TRANSFORMASI DIGITAL

3.1. Kerangka Kerja Transformasi Digital

Titik awal dalam melakukan transformasi digital adalah dengan menentukan strategi yang menggambarkan sasaran perusahaan. Sebelum melakukan perencanaan dan penerapan transformasi digital, perusahaan harus membuat strategi roadmap terlebih dahulu untuk menyelaraskan visi dan implementasi dari perencanaan transformasi digital. Sebuah transformasi digital *strategy roadmap* didesain untuk menjawab enam pertanyaan berikut, yaitu:

1. Mengapa membutuhkan transformasi digital?
2. Apa yang harus dicapai untuk transformasi digital?
3. Apa yang harus dilakukan untuk bertransformasi?
4. Perubahan apa yang dibutuhkan untuk dapat bertransformasi?
5. Apa bentuk perubahan yang harus dilakukan untuk dapat menerapkan transformasi ?
6. Bagaimana kita dapat menentukan tahapan proses dalam transformasi?



Gambar 3. 1 Kerangka Kerja Transformasi Digital
Sumber : Slide presentasi

Tahap pertama dalam menentukan *strategy roadmap* ini adalah dengan menentukan *Challenges* yang dihadapi perusahaan. Tahap ini digunakan untuk menentukan permasalahan ataupun peluang yang ada pada perusahaan.

Permasalahan yang dihadapi Biro Pengembangan Pembelajaran adalah proses *monitoring, controlling, dan evaluasi* proyek di divisi *content developments* saat ini masih dilakukan secara manual. Pihak manajemen tidak memiliki laporan pekerjaan yang sedang berjalan secara *real time* sehingga pihak manajemen sulit menentukan beban kerja maupun *manpower planning* yang efektif. Proses *controlling* saat ini dilakukan secara manual apabila terdapat laporan permasalahan sehingga timeline pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan perencanaan. Selanjutnya untuk mengevaluasi proyek, pihak manajemen masih harus melakukannya secara manual sehingga membutuhkan waktu yang lama untuk mengumpulkan data dari setiap proyek.

Tahap kedua adalah membuat *objectives* dari *challenges* yang muncul di perusahaan. *Objectives* adalah menentukan kondisi yang ingin dicapai dari permasalahan yang ditemui. Tujuan dari proyek ini adalah untuk memonitor proyek yang sedang berjalan sehingga manajemen dapat menentukan *manpower planning* yang efektif sesuai dengan pengaturan beban kerja sumber daya. Selain itu fungsi *controlling* dapat dilakukan secara pro-aktif berdasarkan data yang ada sehingga proses kerja berjalan lancar. Pada evaluasi, manajemen dapat melihat rekap dari setiap proyek yang sedang maupun sudah selesai dikerjakan, sehingga perencanaan proyek kedepannya menjadi lebih efektif.

Tahap ketiga adalah menentukan *capabilities* dari perusahaan. Dalam proyek ini, Biro Pengembangan Pembelajaran memerlukan sebuah sistem yang dapat mengakomodir kebutuhan *monitoring, controlling, dan evaluasi*. Sistem ini digunakan oleh sumber daya untuk melaporkan perkembangan setiap proyek.

Selain itu sistem ini juga dapat digunakan oleh manajemen untuk melakukan *monitoring, controlling* sekaligus evaluasi dari proyek yang akan, sedang, dan telah selesai dikerjakan. Tahap keempat adalah menentukan *digital maturity model* untuk mengukur kondisi saat ini dan kondisi yang ingin dicapai. Pengukuran maturity ini akan menentukan posisi kematangan proses bisnis yang ada saat ini. Dengan mengetahui posisi kematangan ini, perusahaan dapat menentukan posisi kematangan proses bisnis yang diinginkan. Tahap kelima adalah *initiatives* untuk mencapai tingkat maturity yang diinginkan. Pada tahap ini perusahaan mengatur prioritas dari setiap perencanaan yang ingin dicapai. Prioritas dengan skala yang tinggi diatur dapat dilakukan lebih awal dibanding proses dengan skala prioritas lebih rendah. Tahap keenam adalah *roadmap* untuk memenuhi transformasi digital sesuai perencanaan. Pada tahap ini perusahaan mengatur timeline dalam rentang waktu tertentu untuk memenuhi proses transformasi digital.

3.2. Maturity Model

Maturity Model merupakan sebuah model untuk mengukur tingkat kematangan dari suatu organisasi/perusahaan. *Maturity model* yang digunakan pada proyek transformasi digital ini adalah *Resource Management Maturity Model* (RMMM) oleh Instantis pada tahun 2011 yang telah diperbaharui oleh Oracle pada tahun 2016. *Resource Management Maturity Model* (appendix 1) ini memungkinkan organisasi untuk mendefinisikan dan melaksanakan proyek yang dengan sumber daya yang efektif (Oracle, 2016). Menurut Oracle (Oracle, 2016), RMMM memiliki tujuh dimensi karakteristik yang terdiri dari lima level kematangan.

Dimensi	Deskripsi
Assignment Granularity	Tingkatan dimana sumber dayaditugaskan untuk melakukan sebuah pekerjaan berdasarkan proyek, waktu, fase, atau tingkat tugas.
Project Roles	Standar dan peran yang dimiliki oleh sumber daya dalam melaksanakan sebuah tugas. Peran tersebut digunakan organisasi dalam menciptakan atribut dan kebijakan untuk kelompok sumber daya, seperti berdasarkan tingkat gaji, pengalaman, kompetensi danlain-lain.
Resource Cost	Biaya tenaga kerja yang ditimbulkan dari sebuah pekerjaan. Biaya sumber daya merujuk pada biaya aktual atau yang direncanakan dan biaya tersebut dapat diketahui dari waktu pekerjaan, fase atau level pekerjaan.
Resource Approval	Proses penyetujuan tugas dari sumber daya untuk melakukan pekerjaan pada level tertentu berdasarkan <i>assignment granularity</i> . Ini merupakan hal yang penting dari resource management karena hal tersebut memiliki implikasi untuk memenuhi tata Kelola organisasi.
Capacity Planning	Tingkat perencanaan strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa sebuah proyek telah memiliki sumber daya, dan penggunaan sumber daya pada sebuah pekerjaan dilakukan dengan optimal. Hal ini meliputi kegiatan untuk merubah, menghilangkan, atau menambah sumber daya dan membuat penyesuaian tugas sumber daya untuk mengakomodasi proyek.
Governance	Proses pembuatan keputusan dimana perusahaan mengawasi penyetujuan sumber daya, prioritas pekerjaan, pengelolaan permintaan, dan proses perencanaan kapasitas bisnis.
Business Value	Indikator yang digunakan perusahaan untuk memperkirakan level maturity perusahaan itu sendiri.

Sumber : oracle(2016)

Tabel 3. 1 Dimensi RMMM

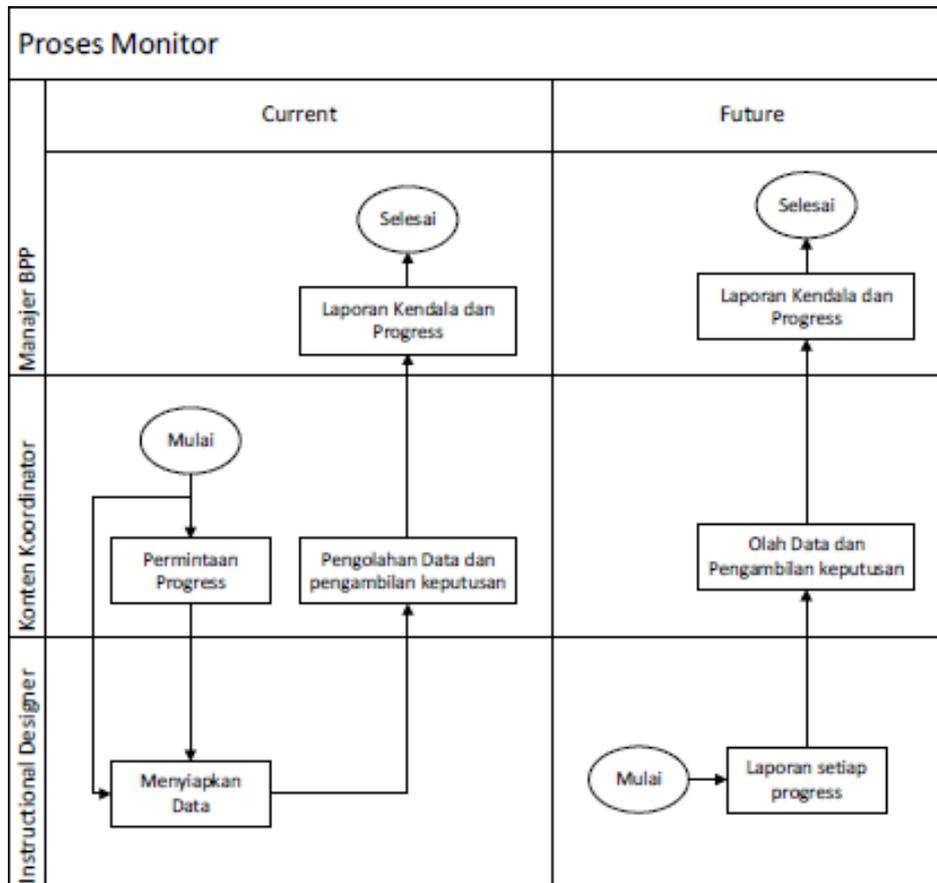
Level	Deskripsi
Level 1 : Work Visibility	Organisasi dapat melihat siapa yang mengerjakan tugas tertentu, meskipun sumber daya ditugaskan tanpa adanya kontrol dan pengawasan.
Level 2 : Controlled Assignment	Mulai adanya penyetujuan pekerjaan. Meskipun penyetujuan hanya berdasarkan dari informasi ketersediaan sumber daya.
Level 3 : Governed Capacity	Fokus pada kapasitas manajemen dan mulai memperkenalkan prioritas pekerjaan berdasarkan pengelolaan yang lebih terstruktur.
Level 4 : Schedule-Driven Assignment	Pemberian pekerjaan dan penyetujuan pekerjaan berdasarkan jadwal proyek sesuai timeline.
Level 5: Granular Management	Jadwal proyek yang detail digunakan untuk membuat penugasan dan manajemen kapasitas.

Sumber : Oracle (2016)

Tabel 3. 2 Level dimensi RMMM

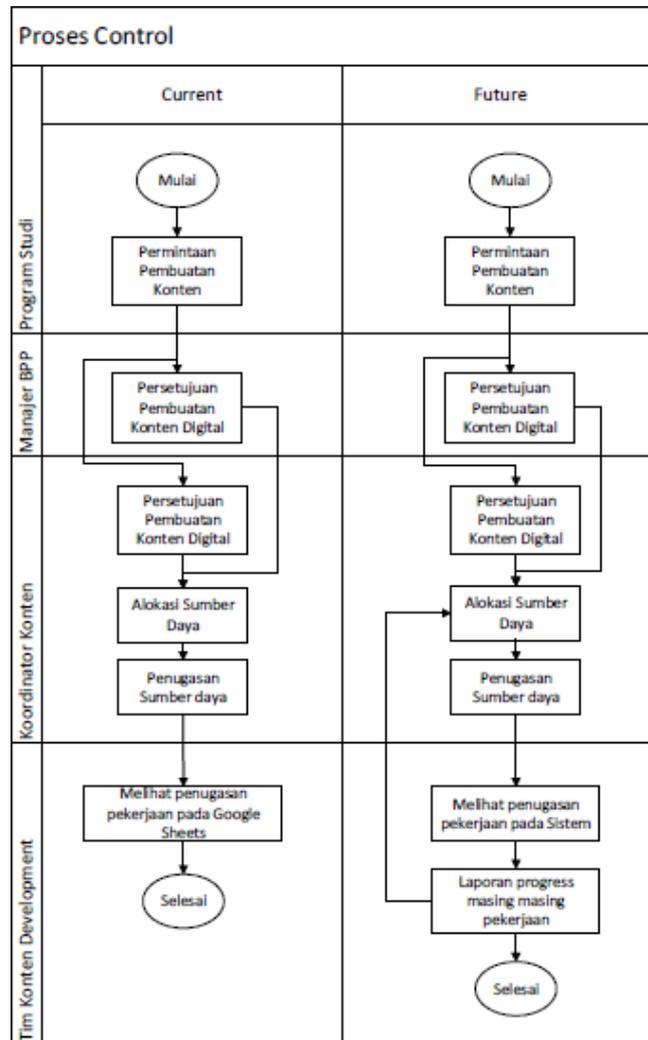
3.3. Manfaat Penggunaan Teknologi

Sistem yang akan dibuat dalam transformasi digital ini adalah aplikasi berbasis web. Aplikasi web dipilih karena lebih mudah dipergunakan oleh Biro Pengembangan Pembelajaran yang pekerjaannya lebih banyak menggunakan web. Manfaat dari penerapan teknologi pada BPP adalah efektifitas dan efisiensi sumber daya. Dengan penerapan teknologi pada proses produksi akan memberikan dampak pada manajemen untuk dapat memonitor, mengontrol dan mengevaluasi setiap proses produksi.



Gambar 3. 2 Proses Monitoring divisi Content Development BPP UMN
 Sumber: Olahan Peneliti

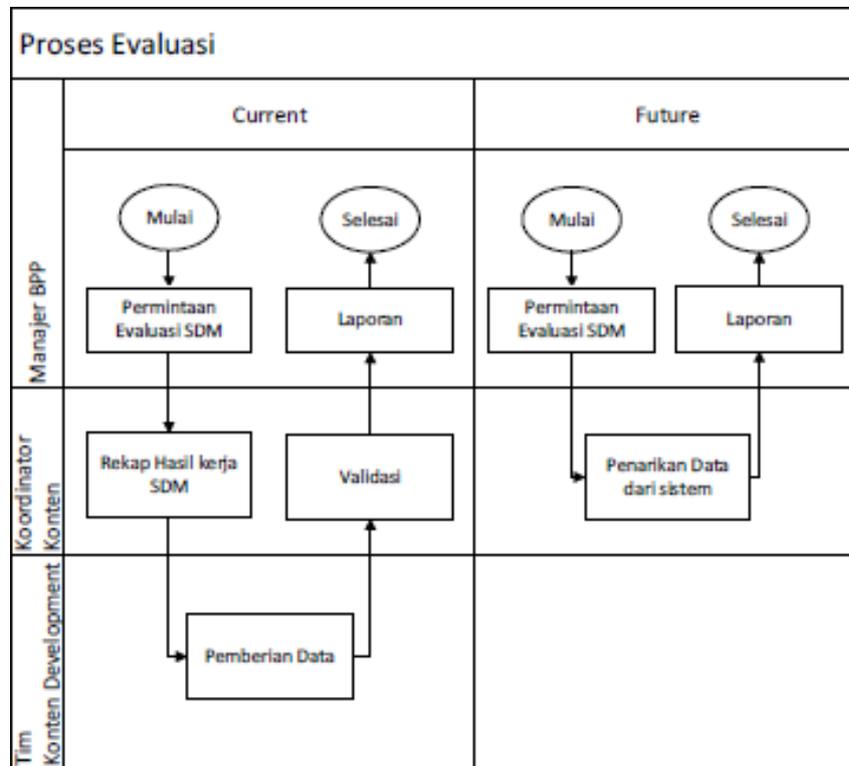
Proses *monitoring* saat ini dilakukan secara manual oleh pihak manajemen BPP. Koordinator Divisi *Content Development* menanyakan atau mendapatkan *update* terkait perkembangan proyek yang sedang berjalan langsung dari *instructional designer*. Jika ada permasalahan pada proyek maka koordinator *Content Development* akan langsung berkordinasi dengan manajer atau pihak yang terkait. Dengan adanya penerapan teknologi, proses *monitoring* tidak lagi dilakukan secara manual. Manajemen akan mendapatkan *update* perkembangan proses pengerjaan proyek produksi konten secara *real-time*.



Gambar 3.3 Proses Control divisi Content Development BPP UMN
Sumber: Olahan Peneliti

Proses *control* pada BPP saat ini dilakukan secara manual menggunakan *Google Sheets*. Program studi yang ingin mengembangkan konten digital akan melakukan permintaan pembuatan konten kepada BPP melalui *Request Management System*. Permintaan yang masuk dapat di setujui oleh manajer BPP ataupun koordinator Divisi *Content Development*. Selanjutnya koordinator Divisi *Content Development* mengecek ketersediaan sumber daya dan menugaskan sumber daya untuk mengerjakan produksi konten. Tim *Content Development* dapat melihat pekerjaan yang diberikan pada *Google Sheet* yang telah disepakati. Dengan pemanfaatan teknologi, koordinator dapat melihat

ketersediaan sumber daya secara *real-time* dan tim dapat melihat pekerjaan yang diberikan pada sistem



Gambar 3. 4 Proses evaluasi Divisi Content Development BPP UMN
Sumber: Olahan Peneliti

Proses evaluasi saat ini dilakukan oleh koordinator Divisi *Content Development* dengan melakukan rekap kerja. Rekap kerja dilakukan dengan membandingkan data yang ada di koordinator dengan data yang ada pada Google Drive. Selanjutnya koordinator Divisi *Content Development* akan meminta tim untuk memberikan data yang dimiliki oleh masing masing sumber daya. Data tersebut kemudian akan divalidasi sebelum dibuatkan laporannya. Dengan memanfaatkan teknologi proses evaluasi dapat dilakukan dengan menarik data dari setiap proyek yang sedang ataupun yang telah selesai dikerjakan.

3.4. Pelaksanaan Proyek Transformasi Digital

Pelaksanaan proyek transformasi digital ini akan dilakukan dengan mengukur kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan menggunakan *Digital Maturity Model*. Proses pengukuran ini dilakukan dengan melakukan *Forum Group Discussion* dengan pihak dari manajemen BPP. Manajemen yang akan terlibat dalam forum ini adalah manajer BPP, koordinator Divisi *Content Development* dan *Production team leader*.

Manajer BPP merupakan orang yang tepat untuk diwawancarai karena akan membantu merumuskan kondisi yang diinginkan sesuai dengan rencana strategis perusahaan. Koordinator Divisi *Content Development* dan *Production Team Leader* menjadi orang yang tepat diwawancarai karena akan membantu merumuskan kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan agar lebih proses kerja menjadi lebih baik. Dari hasil diskusi bersama manajemen akan didapatkan kondisi saat ini pada proses bisnis pengembangan konten sekaligus kondisi yang ingin dicapai dari segi strategis perusahaan. Hasil wawancara juga dapat dijadikan bahan evaluasi untuk pengembangan bisnis proses dari segi teknologi. Pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan mengacu pada dimensi yang dipergunakan dalam proyek transformasi digital ini.

Wawancara akan dilakukan dengan melakukan pembahasan mengenai kondisi, alur proses kerja dan permasalahan yang ada pada BPP. Setelah mendapatkan informasi mengenai kondisi saat ini, penulis akan menjelaskan penilaian berdasarkan indikator pada setiap dimensi dan level pada RMMM. Selanjutnya penulis akan menjelaskan kondisi kedepannya yang dapat dicapai

dengan adanya proyek transformasi digital. Kebutuhan user juga diperlukan untuk menunjang membantu memahami sistem seperti apa yang dibutuhkan oleh BPP.

Dimensi	Pertanyaan
Assignment Granularity	Bagaimana setiap pekerjaan dirincikan?
Project Roles	Bagaimana penentuan peran SDM dalam sebuah proyek?
Resource Cost	Bagaimana menentukan biaya yang dikeluarkan untuk SDM?
Resource Approval	Bagaimana pembagian pekerjaan sumber daya dalam mengerjakan sebuah proyek didasari atas hal apa saja?
Capacity Planning	Bagaimana cara mengutilisasi sumber daya secara efektif dan efisien dalam mengerjakan sebuah proyek?
Governance	Bagaimana tata Kelola di BPP UMN?
Business Value	Bagaimana Anda menilai proses kerja atau proses bisnis yang telah dilakukan di departemen ini? Apa alasannya?

Sumber : Olahan Peneliti

Tabel 3. 3 Pertanyaan Level Dimensi RMMM

3.5. Rancangan Pembentukan Studi Kasus Transformasi Digital

Penerapan Transformasi digital pada Divisi *Content Development* BPP akan berfokus pada utilisasi sumber daya. Transformasi ini akan berfokus pada *monitoring* proyek, *controlling* proyek dan juga evaluasi proyek. Fungsi *monitoring* proyek akan dipergunakan untuk memantau jalannya proyek. Hal ini diperlukan agar setiap proyek dapat selesai tepat waktu dan meminimalisir kegagalan produksi. Monitor proyek ini dilakukan dengan memantau setiap bagian proses bisnis produksi konten digital. Manajemen akan memiliki *dashboard* yang dapat melihat perkembangan proyek dari setiap bagian proses produksi.

Controlling dilakukan untuk membagi pekerjaan antara sumber daya di dalam Divisi *Content Development*. Dengan memanfaatkan teknologi untuk membagi

tugas, manajemen dapat mengatur proyek dengan lebih mudah. Manajemen dapat mengatur jumlah proyek yang dapat diterima dan mengatur jumlah pekerjaan yang dapat dikerjakan sesuai dengan kapasitas sumber daya. Selain itu fungsi *control* ini juga dipergunakan untuk memastikan sumber daya dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Evaluasi dilakukan untuk menilai sumber daya pada content development maupun kualitas proyek konten digital. Fungsi evaluasi ini dapat dipergunakan oleh manajemen untuk melakukan *filter* sumber daya yang tidak *perform*. Dengan menggunakan data pada proses *control* manajemen dapat menentukan penghambat dalam proses produksi. Berdasarkan data ini manajemen dapat mengambil keputusan terhadap sumber daya yang bermasalah. Selain itu evaluasi terhadap sumber daya juga dapat dilakukan dengan mudah karena manajemen memiliki data dari pekerjaan setiap sumber daya secara transparan.